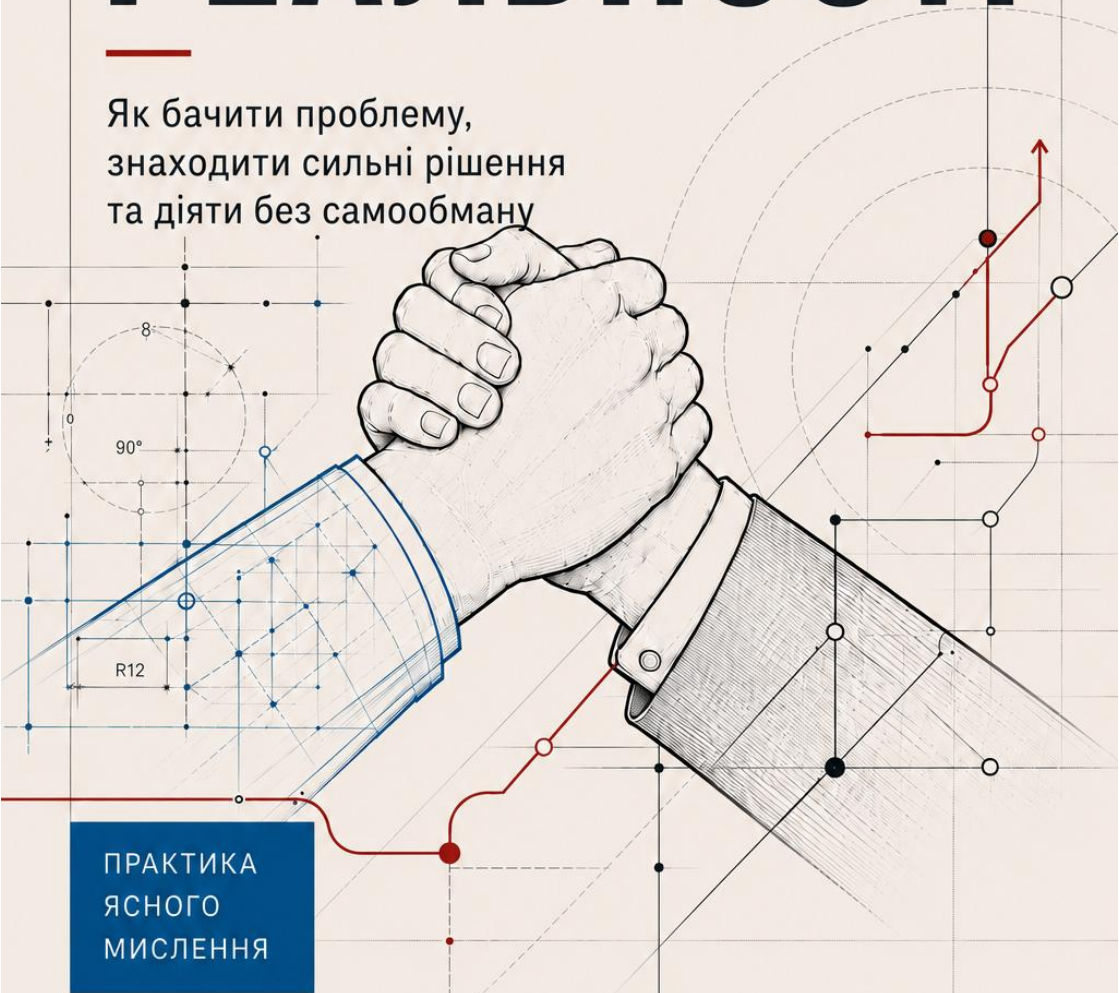


Антон Мінін-Барановський

ЖАГА РЕАЛЬНОСТІ

Як бачити проблему,
знаходити сильні рішення
та діяти без самообману

ПРАКТИКА
ЯСНОГО
МИСЛЕННЯ



ЖАГА РЕАЛЬНОСТІ

Як бачити проблему, знаходити сильні рішення та діяти
без самообману

Антон Мінін-Барановський

Жага реальності: Як бачити проблему, знаходити сильні рішення та діяти без самообману.

Електронне видання, 2026.

Редактор: Олексій Науменко

Зв'язок з автором: hi@antonmb.com

Ця книжка — путівник з архітектури рішень без самообману. Вона поєднує інструменти системного аналізу та когнітивну психологію, допомагаючи творцям продуктів і технологічним підприємцям знаходити приховані точки важеля там, де інші бачать глухий кут. Без глянцевих історій успіху — лише робоча логіка та практичні інструменти для наведення ладу в процесах, роботи з особистою енергією та розвитку складних систем.

© Антон Мінін-Барановський, 2026

© Дизайн обкладинки, 2026

Передмова

«Перший принцип полягає в тому, що ви не повинні дурити самих себе, а себе якраз найлегше одурити».

— Річард Фейнман. З промови «Наука літакопоклонників», Калтех, 1974

Визнавати помилки боляче більшості людей. Мозок до останнього захищає нашу правоту, бо для нього «я помилився» часто дорівнює «я дурний» або «я в небезпеці».

Гарні фрази на кшталт «помиляється кожен» чи «на помилках вчаться» знають усі. Але будьмо відверті: ніхто не любить визнавати промахи — ані перед собою, ані тим паче перед оточенням. Адже за помилкою часто йдуть неприємні, а часом і критичні наслідки.

Ця книжка здебільшого написана як розмова із самим собою. Вона не вимагає від вас каятися перед іншими людьми. Таке визнання суспільство часто сприймає як слабкість або програш, хоча в душі ми всі хочемо бути переможцями. І в цьому є частка правди: перемог у кожного з нас зазвичай більше, ніж поразок, просто помилки ми сприймаємо гостріше. Помилка — це не тавро невдахи, а просто сигнал, що для задачі потрібне інше рішення. Якщо з холодною головою розглянути її під мікроскопом і зрозуміти, чому не спрацювало, ви просунетеся до успіху значно більше, ніж якщо просто сліпо втечете, намагаючись якнайшвидше забути про невдачу.

Відомо, що брехня тягне за собою іншу брехню. Я не мораліст і розумію: абсолютна прямота доречна не завжди. Бувають ситуації, де правда, сказана грубо й невчасно, не допомагає, а раниць. Але ця книжка не про це. Вона про іншу брехню — ту, яку людина розповідає самій собі. Така брехня небезпечніша: вона не захищає, а радше заважає побачити, що відбувається насправді. Якщо заплющувати очі на власні помилки й далі накручувати цей клубок, розплутати його зрештою буде набагато складніше.

У діловій літературі оповідь часто будується довкола успіху, грошей і спокою через певні кроки. Такі книжки корисні, але нерідко оминають найнезручнішу частину роботи — розбір реальних промахів, хибних гіпотез і рішень, які виглядали розумно лише в моменті.

Ця книжка обирає інший маршрут. У її основі — досвід роботи там, де задач завжди більше, ніж часу, розбір помилок у реальних продуктах і спроба щоразу відокремлювати спостережуваний факт від гарного пояснення, яке занадто швидко заспокоює голову.

Задача цієї книжки — дати набір робочих запитань, які допомагають точніше бачити задачу перед тим, як шукати рішення. У бізнесі й особистому житті ми часто витрачаємо ресурси не на саму проблему, а на першу зручну версію проблеми: маскуємо симптоми, приймаємо тимчасові латки за довгострокові рішення та уникаємо суперечностей, з якими варто було розібратися раніше.

Книжка влаштована як робочий маршрут через системний аналіз, ТРВЗ, практичну психологію, комунікацію та перевірку гіпотез. Цей маршрут потрібен, щоб:

- Звіряти сильні емоції та поспішні висновки зі спостережуваними фактами.
- Перевіряти рішення маленькими діями до того, як вкладати в них місяці, гроші та репутацію.
- Розбирати конфлікти як робочі задачі, а не як боротьбу за правоту.

Книжка побудована за принципом мінімалізму. Кожен розділ — це завершений крок, який складається з трьох елементів: розбору самообману, системного інструмента та практикуму.

Далі ми почнемо із самого витoku, де зазвичай зароджується помилка: з того, як людина називає проблему і яку свою версію реальності приймає за факт.

Вступ. Ви б'єтеся не з тією задачею

*«Формулювання проблеми часто
суттєвіше за її розв'язання».*

— Альберт Ейнштейн, Леопольд Інфельд.
З книжки «Еволюція фізики», 1938 р.

Найнеприємніше в помилковій задачі те, що вона рідко виглядає помилковою. Зазвичай усе навпаки. У ній є логіка, факти та енергія. Усе ніби зібрано правильно: людина думає, діє та старається. Збоку це схоже на роботу над проблемою. Але потім з'являється дивне відчуття: зусиль стало більше, а ясності менше.

Дій багато. Обговорень дедалі більше. І спроб теж. Але всередині поступово росте підозра, що річ не у швидкості, не в характері й не в кількості докладених сил. Можливо, сама задача від самого початку була визначена неправильно, і це не надто приємна думка.

З лінню розбиратися простіше: можна зібратися, поставити строк, додати дисципліни або попросити допомоги. З помилковим виконанням теж: знайти збій, переробити, уточнити, виправити. Але що робити із ситуацією, де ви чесно вкладалися, ухвалювали рішення, терпіли, будували плани, а потім виявилось, що весь цей час розв'язували не ту задачу, хоча була впевненість, що влучили в саму суть?

І ось тут починається справжня робота.

Вона рідко виглядає надихаюче. Радше навпаки. У ній є момент, коли доводиться зупинитися й визнати: проблема лежить зовсім не там, де здавалося очевидним.

- Бізнес не росте, і перше, що спадає на думку: потрібна реклама.
- Команда буксує — отже, необхідний жорсткий контроль.
- Клієнти не купують — отже, треба терміново переписати текст на сайті, знизити ціну або додати функцій.
- Розмова не складається — отже, треба пояснити ще раз, детальніше й переконливіше.

У кожній такій думці може бути частина правди. Саме тому вони небезпечні. Слабка думка рідко приходить із табличкою «я слабка». Вона з'являється як полегшення. Нарешті зрозуміло, що робити. Нарешті з'явилася причина, дія, план. Можна перестати мучитися невизначеністю й почати лагодити. Але перша ясність часто виявляється не аналізом, а способом швидше зняти внутрішню напругу.

Є думка, що добре мислення починається з відповіді. Бачите проблему, швидко збираєтеся, ухвалюєте рішення й дієте. У цьому є зрозумілий образ сили: зібраність, швидкість, впевненість, здатність не зависати.

Але відповідь цінна лише після того, як задача визначена точно. До цього швидкість може бути небезпечною. Швидка дія всередині неправильної рамки не рятує — вона просто впевненіше закріплює помилку.

Проблема й задача — це не одне й те саме.

Проблема — це радше напруга в реальності. Щось болять, буксує, повторюється, коштує дорожче, ніж мало б, ламає плани, забирає сили або не дає отримати потрібний результат. Проблема показує розрив між тим, що є, і тим, що має бути.

Задача з'являється пізніше. Це вже робота мислення: що саме треба змінити, у якій системі, за яких обмежень, з яким результатом, якою ціною і коштом яких ресурсів.

Проблема може бути каламутною. Задача має бути робочою.

І ось тут найчастіше відбувається підміна. Людина бере каламутну напругу й поводить з нею так, ніби перед нею вже точна задача. Симптом називають причиною. Першу реакцію приймають за аналіз. Зручне пояснення починає виглядати як факт.

Із цього моменту зусилля стає сумнівним. Можна додати сил, грошей, контролю, аргументів і часу. Але якщо початкова задача визначена неправильно, усе це працює як двигун в автомобілі, що їде не туди. Пальне витрачається, шум є, рух є. Проблема в тому, що напроямок ніхто чесно не перевірів.

Перша версія проблеми майже завжди неповна. Мозок економить сили та хапає найближче пояснення, особливо якщо воно звичне, емоційно яскраве або захищає самооцінку:

- *«Людам це не потрібно».*
- *«У мене немає дисципліни».*
- *«Команда слабка».*

- *«Клієнти нічого не розуміють».*
- *«Треба просто більше старатися».*

Такі фрази не завжди хибні. У них може бути шматок правди. Але шматок правди стає небезпечним, коли починає вдавати із себе всю правду. Він створює відчуття ясності там, де ще стоїть туман.

Проблема часто живе глибше, ніж здається в першу мить. Видно біль, але не влаштування болю. Видно дим, але не місце вогню. Видно падіння показників, роздратування клієнта, зірваний строк, конфлікт, утому, тривогу. Усе це реально, і з цим не можна поводитися як з дрібницею. Але симптом ще не задача — це лише сигнал, а не причина.

Симптом гучніший за причину. Він тисне, дратує, лякає та вимагає негайної дії. Тому природний рух майже завжди спрямований туди, де найсильніше болить. Хочеться зняти напругу, повернути контроль і піти від невизначеності.

Корисна робота починається там, де між проблемою та дією з'являється коротка пауза. Це не запрошення до нескінченного аналізу й не виправдання бездіяльності, а проста зупинка для запитання: а та задача зараз розв'язується?

Це запитання може зіпсувати гарний план. Може зняти з людини приємну впевненість. Може показати, що вже витрачено тижні, місяці чи роки на боротьбу зі зручною версією проблеми. Запитання неприємне, бо не враховує вкладених зусиль. Воно перевіряє лише одне: чи збігається обрана задача зі спостережуваними фактами.

У цьому його незручність. І в цьому ж його користь.

Старання саме по собі не гарантує результату. Можна бути працьовитим, розумним, чесним, талановитим і все одно заходити в глухий кут, якщо знову й знову діяти всередині неправильної рамки.

Це звучить жорстко, але в такій визначеності є свобода. Якщо результат залежить не лише від сили, отже, можна шукати точку прикладання. Можна перестати нескінченно тиснути на себе й почати розбирати влаштування задачі. Можна замінити самозвинувачення дослідженням. Перестати плутати біль із діагнозом. Побачити, де насправді міститься робота.

Робоче рішення відрізняється від поверхового не красою й не гучністю.

Поверхове рішення часто тисне на симптом. Воно додає тягаря: більше ручної роботи, контролю, витрат, пояснень, напруги.

Робоче рішення змінює влаштування задачі. Воно шукає місце, де невелика точкова зміна дає великий ефект. Наприклад, прибрати зайвий крок, змінити формулювання, знайти прихований ресурс або розвести конфліктні вимоги. Перевірити гіпотезу маленькою дією. Перенести помилку туди, де вона стане дешевою. Помітити, що проблема не в людині, а в правилах системи. Це не «геройчно», зате працює.

У фільмі «Куб» є точний образ для такого мислення. Люди опиняються всередині системи, яка не стає зрозумілішою від паніки, сили чи взаємних звинувачень. Вихід з'являється не там, де більше тиску, а там, де стає виднішим влаштування:

зв'язки, обмеження, порядок переходів, правила самої системи.

У житті все м'якше, але принцип схожий. Коли влаштування задачі не зрозуміле, енергія стає небезпечною. Вона створює відчуття боротьби, але не обов'язково наближає до виходу.

У менеджменті цей принцип описує теорія обмежень Голдратта. Вона показує, що ефективність системи не росте від рівномірного тиску на всі етапи виробництва. Ключове обмеження зазвичай міститься в одному конкретному вузькому місці, але ресурси зазвичай витрачаються там, де метушня помітніша або психологічно зручніша.

Ця книжка не є переказом Голдратта, ТРВЗ, системного мислення, КПТ, ННС, JTBD чи Lean Startup. Вона використовує окремі робочі елементи цих підходів як маршрут для розбору задач.

Щоб ці назви не звучали як пароль для своїх, коротко про кожен підхід.

ТРВЗ — теорія розв'язання винахідницьких задач. Її створив інженер Генріх Альтшуллер, вивчивши тисячі патентів: він шукав закономірності, які відрізняють сильні рішення від випадкових.

Системне мислення — звичка дивитися не на окрему подію, а на зв'язки довкола неї: як частини цілого впливають одна на одну і чому зусилля в одному місці відгукується збоєм в іншому.

КПТ — когнітивно-поведінковий підхід, від «когнітивно-поведінкова терапія». Це напрям практичної психології про те, як думка непомітно стає між подією та нашою реакцією. У цій книжці він використовується лише як інструмент ясності, а не як терапія.

ННС — ненасильницьке спілкування: спосіб говорити про важкі речі через спостереження, почуття, потреби та прохання, а не через звинувачення.

JTBD — Jobs to Be Done, дослівно «роботи, які треба виконати». Це погляд на покупки та вибори людей як на спробу розв'язати конкретну життєву задачу, а не «придбати продукт».

Lean Startup — підхід до запуску нового: будь-яка ідея вважається гіпотезою, яку перевіряють маленькими дешевими експериментами, перш ніж вкладати в неї серйозні гроші та місяці роботи.

ТРВЗ тут використовується як інженерна опора авторської адаптації: робота із суперечностями, ресурсами, ідеальним результатом і пошуком рішення всередині системи. Решта підходів допомагають точніше бачити факти, формулювати задачу, враховувати людей і перевіряти ідеї на поведінці, цифрах і малих експериментах.

Базовий порядок простий: спочатку уточнити задачу, а вже потім шукати рішення. Якщо міняти цей порядок, легко отримати переконливу дію в неправильному напрямку.

Маршрут книжки побудований від простого до складного. Спочатку розберемося, як людина плутає подію зі своєю

внутрішньою версією події. Потім подивимося, як слова заздалегідь звужують поле рішень.

Далі ми розберемо суперечності, ресурси та ідеальний результат. Подивимося, як працюють приховані зв'язки, когнітивні викривлення та комунікація, щоб зрештою прийти до робочого формулювання задачі й перевірити її на фактах, поведінці людей і малих експериментах.

Головна робота відбувається з тим, як ви бачите задачу, де обманюєте себе, яку ціну не помічаєте і як перевіряєте рішення зовнішнім відгуком: цифрами, діями людей, строками та ціною помилки. Інструмент потрібен лише там, де він допомагає зробити цю роботу руками.

По суті, це маршрут до тверезішого аналізу. Помилкове формулювання дорого обходиться: забирає роки, гроші, сили, стосунки, проекти та повагу до себе. Можна чесно старатися, але, якщо задача визначена неправильно, старання починає працювати проти вас. Воно закріплює неправильний маршрут, поглиблює звичну помилку й робить відступ дедалі болючішим.

Саме тому перша перемога в цій книжці не в тому, щоб знайти гарне рішення чи вивчити нову рамку. Перша перемога в тому, щоб перестати захищати першу версію проблеми лише тому, що вона з'явилася першою.

Для зручності у висновках зібрано короткий зміст за розділами, який допоможе швидко освіжити в пам'яті ключовий хід кожного розділу та зорієнтуватися на карті маршруту.

Практикум

Для початку варто взяти одну реальну проблему, яка справді існує просто зараз: у проєкті, роботі, стосунках чи грошах.

Її можна розкласти на три різні версії:

- **Перша версія:** як проблема звучить одразу, без цензури та прикрас.
- **Друга версія:** що в ній можна перевірити спостереженням, числами, діями, строками, повідомленнями чи подіями.
- **Третя версія:** що до цього було додано зверху: страхи, здогадки, мотиви інших людей, прогнози, узагальнення, старі пояснення, звичні вироки собі чи світові.

Приклад:

- *Перша версія:* «Мій проєкт нікому не потрібен».
- *Друга версія (перевірювана):* «За чотирнадцять днів було дванадцять реєстрацій і нуль оплат».
- *Третя версія:* «ринок не готовий», «продукт занадто складний», «люди не бачать цінності», «треба терміново міняти всю концепцію».

Можливо, частина цих пояснень виявиться правильною. Але спочатку їх треба побачити саме як пояснення. Поки вони вдають із себе реальність, вони керують вашими діями неусвідомлено.

Сенс вправи в тому, щоб створити першу тріщину у впевненості, що перша версія проблеми вже є правдою.

У цій книжці вправи не обіцятимуть миттєвої трансформації. Їхня задача інша: щоразу повертати думку до фактів, системи, людей, ціни рішення та перевірки.

Із цього починається усвідомлений запит на перевірку: не шукати гарну схему, а чесно відокремити спостережуваний факт від назви, яку ми дали події.

З простого визнання: можливо, зараз я сперечаюся не із самою ситуацією, а з тим, як я її назвав. Якщо назва неправильна, рішення теж піде повз.

Далі ми спустимося глибше й розберемо місце, де помилка з'являється раніше за саму задачу: між подією, думкою, реакцією та дією.